

ESTUDIOS DE CASO Nº 114

**Factores que inciden en la Inversión Extranjera Directa (IED) chilena y efectos de este proceso en las empresas inversionistas.
Rol del Estado en la protección de las inversiones.
Lineamientos de Política Pública.
Cristián Sánchez Solís**

Esta es la versión resumida del Estudio de Caso realizado por el autor para obtener el grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile.

Resumen

Este estudio busca determinar los principales factores que inciden en la decisión de una empresa de realizar una Inversión Extranjera Directa (IED), a la vez de describir algunos de los efectos que provoca este proceso en las propias empresas inversionistas. Asimismo, analiza el rol del Estado en la protección de las inversiones.

La creciente presencia de IED se ha transformado en un componente relevante de las relaciones económicas y comerciales de nuestro país con el mundo, en particular con los países de la región latinoamericana.

A partir de la Teoría Ecléctica de Dunning¹ y sobre la base de 53 entrevistas realizadas a empresas chilenas con presencia internacional, se pudo constatar lo siguiente:

1. El conocimiento adquirido por las empresas, unido a su capacidad de gestión y comercialización, así como al uso de marcas y tecnología, son las principales ventajas de propiedad.
2. La elección de un determinado mercado se basa principalmente en su tamaño, en la existencia de una demanda no satisfecha y en la posibilidad de establecer alianzas con empresarios locales. Lo anterior, unido a la cercanía geográfica, a la posibilidad de acceder a terceros mercados vía exportación y a la disponibilidad de recursos naturales (principales ventajas de localización).
3. Un mayor posicionamiento de mercado, la obtención de importantes economías de escala, el control de canales de comercialización y un mayor conocimiento conseguido a través de la experiencia en negocios internacionales conforman las principales ventajas de internacionalización.

Las empresas de capitales chilenos en el exterior:

- i. Gozan de una excelente imagen.
- ii. Cada año ingresan a nuevos mercados y en los que ya están presentes mantienen y expanden sus operaciones.
- iii. Obtienen un mayor crecimiento y valorización de sus compañías.
- iv. Estimulan el desarrollo profesional de su capital humano.
- v. Obtienen mayores niveles de competitividad y de posicionamiento de mercado.

Sobre esta base, el presente estudio entrega lineamientos de política, orientados a apoyar la inserción internacional de las medianas empresas.

1 La teoría sugiere que la empresa elige explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, la cual implica convertirse en una empresa multinacional. Para ello debe cumplir con tres grupos de variables, que constituyen el denominado “Paradigma OLI”: propiedad, localización e internacionalización (Acrónimo del inglés Ownership, Locations and Internalization).

I. Antecedentes y Fundamentaciones

La globalización de los mercados y, por ende, de las actividades económicas es un tema de actualidad y los flujos de capital internacional ocupan un lugar destacado en dicho debate. En este contexto, uno de sus componentes, la Inversión Extranjera Directa (IED), cuenta con una notable presencia en la literatura actual, la cual se ha ido incrementando en el tiempo, conforme dichos flujos han ganado importancia y cuantía durante los últimos años.

En el caso de Chile, la creciente presencia de sus inversiones directas en el exterior la han transformado en un componente relevante de sus relaciones económicas y comerciales con el mundo, en particular con los países de la región latinoamericana. En la actualidad, la exportación de capitales nacionales, junto con el comercio de bienes y servicios, incide de manera muy significativa en las relaciones económicas de Chile, así como en su integración mundial en esta área. Se estima que más de 900 empresas chilenas mantienen inversiones directas en el exterior (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, DIRECON 2010).

A pesar de la reciente crisis financiera y económica, la Inversión Extranjera Directa (IED) de Chile en el exterior registrada en el año 2009 superó el nivel récord de 2008, reflejando la fortaleza de las empresas chilenas y el compromiso permanente del país para integrarse a la economía mundial. Hace dos décadas, nuestro país era un poco probable inversor extranjero directo. En la actualidad, incluso con la ausencia de políticas explícitas de promoción de inversiones en el exterior o la creación de campeones nacionales, Chile se destaca como el tercer inversor más grande de América Latina en términos absolutos y como la primera en proporción a su PIB, superando a economías emergentes de similar tamaño en otras regiones del mundo (Carlos Razo y Álvaro Calderón, marzo 2010).

En la literatura económica actual existe un amplio consenso sobre el importante papel que las IED juegan -reestructuración y modernización productiva de un país-, así como en la mejora de su competitividad (Antonio Fita Catá, 2006). Además de suponer un aporte de capitales, las IED suelen venir acompañadas de transferencia tecnológica y *know how*, reestructuraciones organizativas y cambios en las capacidades y estilos de gestión empresarial. Asimismo, pueden promover la modernización del sector exportador y la interacción de las empresas domésticas en “las redes corporativas internacionales”, mejorando el acceso a los mercados exteriores y favoreciendo la inserción internacional.

Rosales (2009), al referirse al tema de las redes corporativas internacionales y el acceso a los mercados internacionales utiliza el concepto de “cadenas globales de valor”. Estas abarcan desde la investigación y desarrollo hasta el reciclaje del producto, pasando por la producción, los servicios de apoyo, la distribución, la comercialización, las finanzas y los servicios de postventa. Según el autor, el objetivo de estas cadenas es aumentar el contenido de conocimientos en cada una de sus etapas, ya que en ello radica el valor por unidad producida. En el actual debate sobre la competitividad aumenta entonces la importancia de los aspectos “intangibles” que contribuyen con mayor fuerza a la intensidad de conocimientos de cada segmento de la cadena global de valor. Esto es, calidad, oportunidad, conectividad, patentabilidad y registro de marcas, rastreadabilidad, inocuidad, conservación ambiental y eficiencia energética, entre otros. Todos estos atributos son los que posibilitan la diferenciación de

los productos y, con ello, el acceso a los sectores más lucrativos de la demanda, así como una vinculación más funcional con las tendencias del cambio tecnológico y de la demanda internacional.

Las estrategias de internacionalización deben favorecer la creación de alianzas y redes extranjeras en diversos ámbitos, a fin de que las actividades productivas nacionales insertas en las cadenas globales de valor puedan ascender de jerarquía hasta ubicarse en sus eslabones más rentables, mediante un conjunto de inversiones que contribuya a elevar su contenido de conocimiento. Ello significa, por ejemplo, reforzar los vínculos entre el comercio de bienes y servicios y las inversiones, y situar la innovación en el centro de las políticas de competitividad, a la vez de apoyarse en alianzas público-privadas que la estimulen.

“La globalización y los nuevos escenarios del comercio Internacional” plantea algunos elementos de política entre los cuales se debe incluir la “inversión chilena directa en el exterior” entre los objetivos de las políticas públicas (Rosales, 2009). El autor plantea que las inversiones en el exterior siguen el ciclo propio de internacionalización de las empresas, una vez que éstas han incursionado con algún grado de éxito en los mercados internacionales. Al exportar bienes y servicios en forma exitosa, se comprueba rápidamente que el retorno de los diversos elementos de la cadena de valor vinculados a un producto determinado -producción, logística, transporte, distribución, marketing- varía en función de la intensidad de conocimientos que caracteriza a cada segmento de esa cadena. Por lo tanto, el próximo paso en la evolución natural de las actividades exportadoras, sobre todo de aquellas de uso intensivo de recursos naturales, es aumentar directa o indirectamente la presencia relativa en las cadenas de valor por medio de alianzas con importadores y distribuidores en los mercados de destino.

Como metodología de trabajo se desarrolla un estudio exploratorio por medio de la utilización de técnicas cualitativas de investigación. Esto, a través de fuentes secundarias y primarias de información, principalmente vía entrevistas semiestructuradas con empresas nacionales y filiales en el exterior y orientadas, por un lado, a caracterizar los motivos y factores que llevan a las empresas a expandir sus negocios en el exterior y, por el otro, a identificar y sistematizar los principales efectos que el proceso de inversión chilena directa ha generado en las propias empresas.

A través del marco conceptual que proporciona la Teoría del Paradigma Ecléctico (*Dunning*) se conocen y detallan los principales factores que inciden para que una empresa chilena decida llevar adelante un proceso de inversión directa en el exterior.

II. Definiciones Conceptuales

La Inversión Extranjera Directa (IED) o inversión directa es la categoría de inversión internacional que refleja el objetivo de una entidad residente en una economía de obtener un interés duradero en una empresa residente en otra economía. La entidad residente es el inversor directo y la empresa sobre la cual se realiza la inversión, la compañía de inversión directa. La participación duradera implica la existencia de una relación de largo plazo entre el inversionista directo y la empresa y un grado significativo de influencia del primero sobre la gestión de la segunda.

La inversión directa comprende no sólo la transacción inicial, que establece la relación entre el inversor y la empresa, sino que también todas las transacciones siguientes entre ellas y entre sus empresas filiales.

Una empresa de inversión directa se define como una compañía constituida o no como sociedad, en la que un inversionista directo -que reside en otro país- tiene el 10% o más de las acciones ordinarias o su equivalente. Las empresas de inversión directa comprenden a las entidades que son filiales (cuando el inversor es dueño de más del 50% de la propiedad), a las asociadas (el inversor tiene el 50% o menos) y a las sucursales (100% de la propiedad, ya sea directa o indirecta).

Pese al criterio de 10% de propiedad que especifica el manual, algunos países pueden optar por permitir dos títulos que implican un cierto grado de juicio subjetivo. En primer lugar, si el inversionista directo posee menos del 10% (o ningún porcentaje) de la propiedad, pero tiene una voz eficaz en la gestión, la empresa puede ser incluida. En segundo lugar, si el inversor es dueño del 10% o más de la propiedad, pero no tiene una voz efectiva en su gestión, la empresa puede ser excluida. Aunque la aplicación de estos dos títulos no se recomienda en este manual, los países que aplican estas reservas deben identificar el valor agregado de las operaciones, a fin de facilitar la comparabilidad internacional.

III. La inversión directa de capitales chilenos

1. La inversión chilena directa en el mundo (1990 - 2009)

El Banco Central de Chile lleva la estadística oficial de flujos de capital hacia el exterior. Sin embargo, las cifras del instituto emisor incluidas en la Balanza de Pagos y en la Posición de Inversión Internacional de Chile son generales. La información por país, en tanto, únicamente cubre las informaciones que recibe de las empresas y no incluye la apertura de todos los flujos, así como tampoco de todos los sectores institucionales (reversión de utilidades, créditos comerciales e inversiones entre filiales).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), por su parte, señala que la información que emplea en su estudio sobre el tema en la región proviene de diversos organismos internacionales, entre otros, del Fondo Monetario Internacional (FMI), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la Organización Mundial del Turismo (OMT), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y numerosas instituciones nacionales, sobre todo bancos centrales y organismos para la promoción de las inversiones en América Latina y el Caribe, además de la prensa especializada. En particular para las cifras de IED hacia el exterior, su análisis se basa en datos de la Balanza de Pagos y en información sobre las actividades y estrategias de las principales empresas transnacionales y regionales.

Un tercer actor es la Cámara de Comercio de Santiago, entidad que de un tiempo a la fecha también presenta cifras de IED chilena en el exterior, con la salvedad que basa su información sobre inversiones anunciadas y no efectivamente materializadas.

Por otra parte, la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) hace un detallado estudio que abarca un período de casi dos décadas, principalmente a partir de fuentes abiertas y de la información recolectada en las propias empresas a través de entrevistas presenciales. El estudio utiliza como criterio de cuantificación el concepto de capital movilizado por compañías e inversionistas radicados en Chile, ya sean personas naturales o jurídicas. Este concepto incluye no sólo el aporte de capital realmente materializado por las empresas en el exterior sino, además, los créditos garantizados a la empresa filial, la inversión de utilidades, el aporte de otros socios no controladores y otras formas de financiamiento, así como el retiro de inversiones.

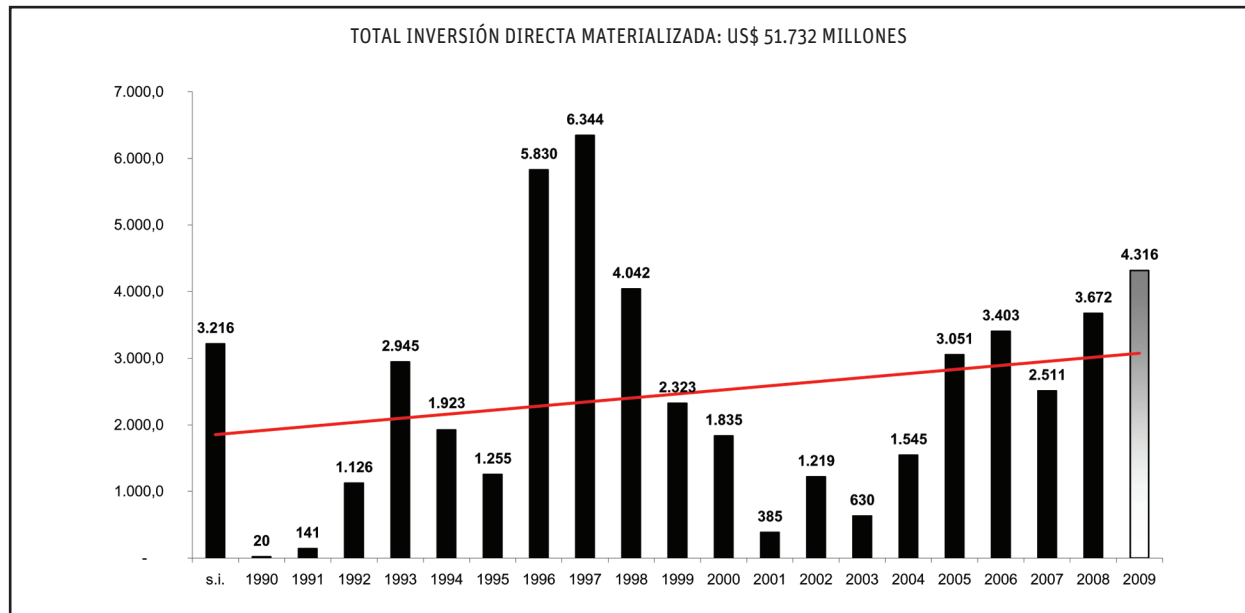
Para efectos de este estudio de caso, y con las limitaciones que pudiesen existir, se utilizará como fuente de información la que detalla la DIRECON, la cual permite tener una aproximación a la evolución y composición de la IED chilena en el exterior.

Según datos de esta institución, “Entre 1990 y diciembre del año 2009, la inversión directa materializada en el exterior alcanzó la suma de US\$ 51.732 millones, distribuidos en más de 65 países de América, Europa, Asia, Oceanía y África. Más de 900 empresas ejecutan en la actualidad un número superior a los 2.000 proyectos.

Durante el último año, las inversiones directas materializadas en el exterior alcanzaron los US\$ 4.316 millones, un 17,5% más que en el 2008, que registró US\$ 3.672 millones. Se preserva así la clara tendencia exhibida durante los veinte años que cumple la actividad de los capitales chilenos en el exterior.”

Nueve países concentran un 90,7% de las inversiones materializadas a la fecha: Argentina, Brasil, Perú, Colombia, Estados Unidos, México, Australia, Uruguay y Venezuela. Argentina continúa siendo el primer país receptor de inversiones chilenas con un 30,3% de la inversión materializada. Le sigue Brasil, con un 19,9% de participación; Perú, con un 15,8%, y Colombia, con un 12,3% de participación. En quinto lugar se encuentra Estados Unidos, con un 6,9%.

GRÁFICO 1: INVERSIÓN DIRECTA DE CAPITALES CHILENOS EN EL MUNDO 1990-2009, FLUJOS ANUALES (US\$ MILLONES)



Fuente: DIRECON. Departamento de Inversiones en el Exterior.

Tal como se aprecia en el gráfico, desde inicios de la década de los 90 se observa una tendencia global a un aumento en los flujos de IED. Es así como durante los años 1995 y 1997 se registra un crecimiento importante de la Inversión chilena directa en el exterior. En este período destacan empresas vinculadas a la explotación y comercialización de recursos energéticos y a la explotación de recursos forestales.

Entre los años 2001-2002 se produce una fuerte contracción debido a la crisis económica en Argentina (el principal receptor de las salidas de IED de Chile) y la adquisición de Enersis y AES Gener, principales empresas eléctricas chilenas que contaban con presencia en el extranjero y que fueron adquiridas por la compañía española Endesa.

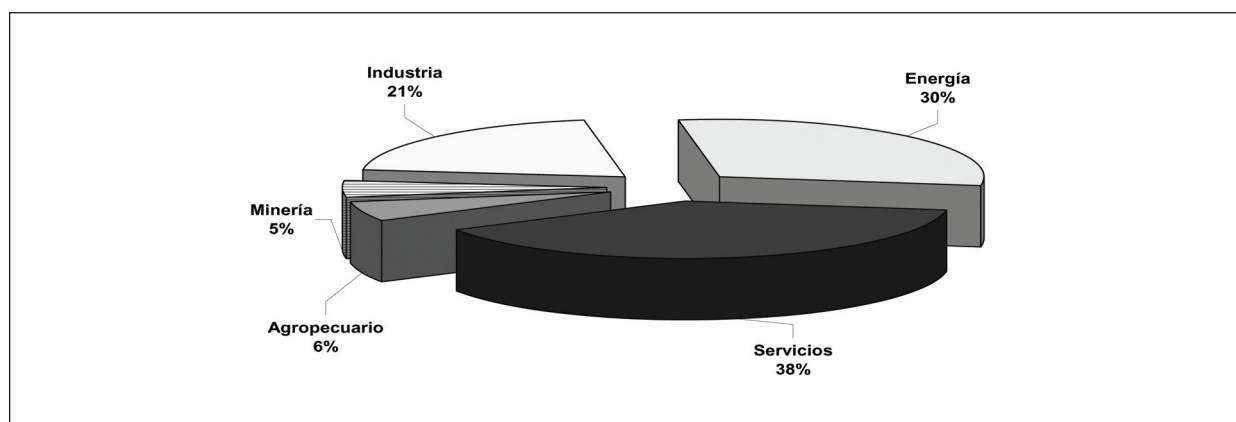
A partir de 2004 se observa un período de expansión de la IED chilena, en línea con un período de expansión de la economía mundial y en el cual destacan las empresas nacionales de la industria manufacturera y compañías de una amplia gama de servicios, entre ellos, retail, financiero, informático, publicidad y médicos.

En general, y tal como se podrá constatar en este estudio, las empresas han salido al exterior motivadas por sus ventajas competitivas y de especialización para acceder más allá de las fronteras a nuevos y amplios mercados.

2. Estructura sectorial de la inversión chilena directa materializada en el exterior (período 1990 - diciembre 2009)

Según datos de la DIRECON, “La distribución sectorial de la inversión directa en el exterior es fiel reflejo de las capacidades competitivas desarrolladas por los capitales nacionales en Chile, tanto en materia de servicios (entre los que destacan: retail, informática, servicios inmobiliarios y de construcción, transporte aéreo y marítimo), uso eficiente de recursos naturales (generación, transmisión y distribución de electricidad; energía; minería; recursos forestales), como en la generación de valor agregado industrial (manufactura, metalmecánica, metalurgia, papel y celulosa, química y farmacia)”.

GRÁFICO 2: INVERSIÓN DIRECTA DE CAPITALES CHILENOS EN EL MUNDO, ESTRUCTURA SECTORIAL, 1990-2009 (PORCENTAJE)



1. Incluye suministro de gas y agua; generación y distribución de electricidad.
2. Incluye hidrocarburos: petróleo y gas.
3. Incluye: construcción, comercio (retail), hoteles y restaurantes, transporte y comunicaciones, servicios financieros, inmobiliario, tecnología de la información, otros servicios profesionales.

Fuente: DIRECON. Departamento de Inversiones en el Exterior.

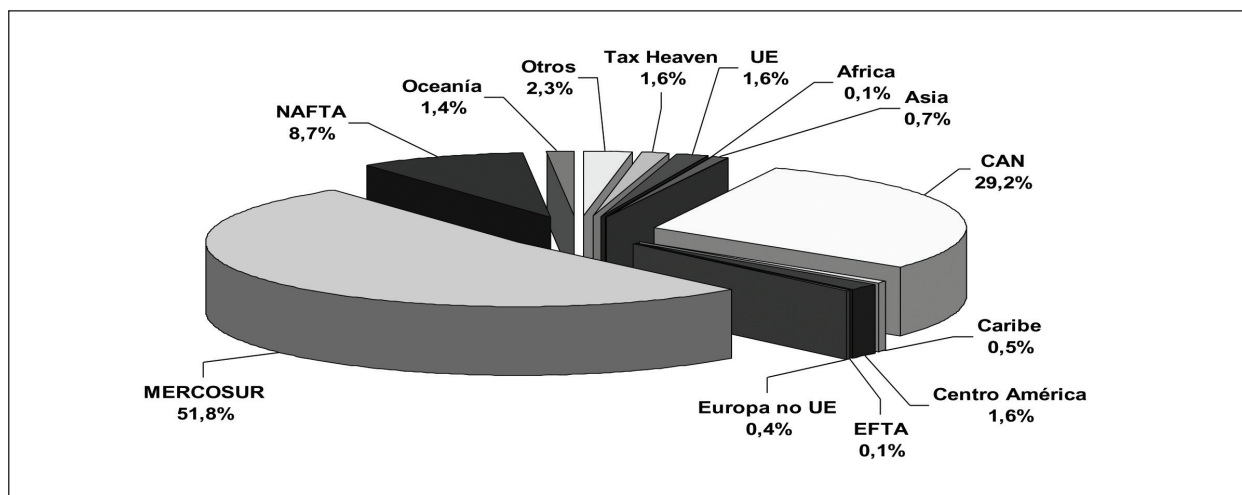
En la actualidad, la composición de los flujos de IED ha cambiado considerablemente. El sector de energía ha perdido importancia relativa y sectores como servicios e industria registran una mayor participación producto de la inclusión de nuevos actores en estos ámbitos. Ellos han iniciado su proceso de internacionalización mientras que otros ya se han consolidado en más de un país.

A junio de 2010 el sector servicios representa casi el 40% de los flujos de IED de Chile en el exterior, llegando a la suma de US\$21.581 millones.

3. Estructura regional de la inversión chilena directa materializada en el exterior (período 1990 - diciembre 2009)

Según datos de la DIRECON, “En términos regionales, los mercados latinoamericanos² (incluido MERCOSUR) concentran un 83% de la inversión global materializada: MERCOSUR³ representa un 51,8% de la inversión total, los países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) reúnen un 29,2% y Centro América y Caribe un 2,1%. Los países que componen el NAFTA (TLCAN) representan un 8,7%, en tanto que la Unión Europea alcanza a un 1,6%”.

GRÁFICO 3: INVERSIÓN DIRECTA DE CAPITALES CHILENOS EN EL MUNDO, ESTRUCTURA REGIONAL, 1990-2009 (PORCENTAJE)



Fuente: DIRECON. Departamento de Inversiones en el Exterior.

La alta concentración de capitales chilenos en Mercosur se explica principalmente por la presencia de los dos principales receptores de capitales chilenos: Argentina y Brasil. Entre ambos países concentra el 50% de la inversión chilena directa en el mundo. En los últimos años, Brasil ha aumentando notoriamente su participación producto de la llegada de capitales chilenos asociados a los sectores de retail y forestal. Aunque Argentina sigue siendo el principal país receptor de capitales chilenos, las empresas nacionales han limitado sus inversiones a la mantención de sus operaciones.

2 MERCOSUR, CAN, Centroamérica y El Caribe y Venezuela.

3 Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

IV. Marco teórico

Existen diversos factores que inciden para que una empresa decida llevar adelante un proceso de Inversión Directa en el Exterior. Algunos de los estudios que analizan estos factores son: Teoría de Internacionalización de Coase (1937), Mundell (1957), Vernon (1966, 1971), Modelo de Internacionalización de Uppsala (1975), Geografía Económica de Krugman (1991), Teoría de las Estrategias de las Empresas Multinacionales (año?) y la Teoría Ecléctica de Dunning (1980, 1988, 1992). A continuación se presenta una breve explicación de ellas:

La Teoría de la Internacionalización de Coase (1937) postuló que la expansión del tamaño de las empresas reflejaba el hecho de que el costo de utilización del mercado podría ser reducido a través de la internacionalización de ciertas transacciones, tales como la investigación y la comercialización y la contratación, entre otros. Así, mientras más onerosas fueran los costos del mercado, mayores incentivos tendrían las empresas para expandirse, con la finalidad de internalizarlos y, por esta vía, disminuirlos.

Así se explica el crecimiento de las empresas trasnacionales, ya que si los costos nacionales son más altos, las empresas tienden a expandir sus operaciones productivas fuera de sus fronteras para reducir los costos mediante su internacionalización.

Junto con esta teoría surgieron otros aportes teóricos sobre los factores determinantes de localización de las IED bajo el supuesto de competencia perfecta. Es el caso de **Mundell (1957)**, quién planteó la hipótesis de que los movimientos internacionales de capital eran determinados por las diferencias en las dotaciones factoriales relativas de los países. El modelo predecía que en un contexto de competencia perfecta, y ante un proceso de integración económica o eliminación de barreras de entrada a la libre movilidad de capitales, estos deberían fluir desde los países con una dotación relativa de abundancia hacia los países con menor dotación o escasez relativa y hasta que las productividades marginales de los factores y sus retribuciones se igualasen.

Así, en el enfoque neoclásico, la entrada de capitales tiene un efecto directo positivo (creador) en el país receptor, dado que causa un aumento de la producción y, por consiguiente, de la renta nacional y mejora la asignación de recursos. Además, conlleva un efecto indirecto, también positivo, al favorecer la difusión de nuevas tecnologías y conocimientos que, según dicha teoría, considera bienes de libre acceso; situación que se aleja de la realidad pues requiere de conocimientos previos.

Uno de los problemas que presentaba este enfoque es que no distinguía entre las diferentes variantes de flujos de capital. Por lo tanto, la inversión directa era tratada como cualquier otro tipo de capital, sin considerar que esta inversión podía estar motivada por otros factores como el deseo de control empresarial de unas firmas respecto de otras. De esta forma, se comenzó a incorporar a los agentes económicos en el análisis y a asociar los flujos de inversión directa a las estrategias de las empresas multinacionales (Hymer, 1960).

Otro de los problemas que presentaba el modelo convencional eran sus hipótesis de partida clásicas, articuladas bajo el supuesto de competencia perfecta, lo cual impedía explicar el elevado volumen de capital entre países industrializados. Esta circunstancia suponía la necesidad de abandonar tales supuestos e introducir otros más acordes con la realidad, tales como la existencia de competencia imperfecta, rendimientos decrecientes y economías de aglomeración (externalidades vinculadas a la concentración espacial).

Vernon (1966, 1971) resaltó el papel de la innovación tecnológica, los efectos de la economía de escala y la incertidumbre en los patrones de comercio entre los países, con lo cual reelaboró la denominada “**Teoría del Ciclo de Vida del Producto**” para explicar por qué el proceso de internacionalización de las empresas se desarrolló a lo largo de varias etapas. Primero, comenzando con las estrategias que requieren menor compromiso de recursos para terminar con las que requieren mayor compromiso en función de la fase en la que se encuentra el producto ofrecido.

En este sentido, el autor explica cómo puede cambiar la ubicación de las empresas en función del grado de estandarización del producto ofertado que, según Vernon, sufre una evolución en su ciclo de vida.

Por su parte, **el Modelo de Internacionalización de Uppsala o Teoría Gradualista de la Internacionalización (Johanson y Wiedersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1990)** nace como resultado de la incapacidad de la Teoría de la Internacionalización para explicar las situaciones observadas en las actividades de exportación que realizan las empresas.

El enfoque central de este modelo consiste en considerar que un gran número de firmas inician sus operaciones en su mercado nacional, siendo la internacionalización de sus operaciones consecuencia directa de una serie de decisiones incrementales. El punto de partida de esta teoría señala que las etapas de internacionalización se deben considerar como un proceso global.

El modelo establece que la compañía pasa por cuatro fases en la penetración de un mercado externo:

- Exportaciones esporádicas
- Exportación a través de representantes independientes
- Establecimiento de sucursales comerciales en el extranjero
- Establecimiento de unidades productivas en el extranjero

El modelo predice que la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en el país receptor, a medida que vaya adquiriendo experiencia en las actividades que realiza en dicho mercado.

La Teoría sobre los Movimientos de Capitales Internacionales y, en particular sobre los flujos de inversión directa, adquirió un renovado impulso con la aparición de **nuevos enfoques** que permiten relacionar el papel de las empresas multinacionales sobre el comercio internacional y las IED y sus interrelaciones mutuas, a la vez de introducir nuevos elementos como la competencia imperfecta, las economías de escala, las economías de aglomeración y la diferenciación de productos.

Krugman (1991) sentó las bases de lo que hoy se denomina la nueva geografía económica (**The New Economic Geography**). El autor profundiza en las ventajas de localización, relacionadas con las externalidades vinculadas a la concentración espacial (economías de aglomeración), la importancia de los costos de transporte, el acceso a los mercados y la cercanía a los clientes y proveedores. Estos aspectos ayudan a comprender el elevado volumen de inversiones directas en las economías industrializadas, así como la concentración productiva en las áreas más desarrolladas de los países.

Krugman matizó la importancia de los bajos costos de producción (laborales, por ejemplo) como factor de localización, mostrando que en ocasiones -en función del peso del costo de transporte- las ventajas de acceso a los mercados podrían contrarrestar las ventajas de menores costos productivos.

Otro enfoque actual se relaciona con “**las estrategias de las empresas multinacionales**”. La literatura suele distinguir dos tipos de inversiones directas sobre la base de estas estrategias: las de tipo horizontal, cuyo propósito es la búsqueda de nuevos mercados (*market-seeking*), y las de tipo vertical, cuya motivación es la búsqueda de eficiencia (*efficiency-seeking*).

La literatura define la **IED horizontal** como aquellas inversiones que suponen el desarrollo de “idénticas actividades empresariales en diferentes países”, en este caso particular en el país emisor y receptor de la IED (Markusen & Maskus, 1999).

De acuerdo al modelo de Brainard (1993), las empresas se **expanden horizontalmente** cuando las ventajas de acceso directo a los mercados extranjeros (barreras de comercio, costos de transporte y tamaño de mercado) superan las ventajas de concentrar la producción en su país de origen (rendimientos de escala creciente). Así, cuanto mayor sea el tamaño del mercado y su potencial expansión o mayores sean las barreras comerciales y la distancia (costos de transporte), mayor será el incentivo para este tipo de inversión.

En general, en las inversiones de tipo horizontal las filiales operan con elevado grado de autonomía, ya que suelen ser responsables de la mayor parte de la cadena de valor y, por consiguiente, pueden desarrollar relaciones importantes con proveedores o subcontratar locales, al tiempo que realizan concesiones de venta o de servicios técnicos.

En el caso de la **IED vertical**, en tanto, la literatura la define como aquella inversión destinada a explotar la existencia de diferencias significativas en las dotaciones de factores, entre el país emisor y el receptor. Básicamente, el desarrollo de una visión global de los negocios por parte de empresas aún nacionales les induce a fragmentar su proceso de “generación de valor” buscando implantar cada una de las actividades que le son propias en aquel país o localización que cuente con las mejores condiciones para su desarrollo (Porter, 1990). Así, las principales estrategias asociadas a este tipo de flujos de IED que, mayoritariamente, caracterizan a las corrientes inversoras entre países desarrollados y países en desarrollo suelen encontrarse asociadas a la disponibilidad de mano de obra o recursos naturales abundantes; los principales conductores de este tipo de inversión (Narula y Dunning, 2000)

Por lo tanto, mientras el objetivo empresarial de la inversión horizontal es obtener beneficios de las ventajas de acceso a los mercados, el objetivo de la inversión vertical es la de beneficiarse de las ventajas comparativas de cada país. Como muestra Di Mauro (2000), la mayor parte de los flujos de IED se concentran en los países industrializados de naturaleza horizontal, mientras que los flujos entre los países más avanzados y los países en desarrollo son mayoritariamente de tipo vertical. Así, la IED vertical, análoga al comercio interindustrial, surge cuando los países difieren en sus dotaciones, en tanto que la IED horizontal, análoga al comercio intraindustrial, nace entre países con dotaciones similares.

Finalmente, la teoría formulada por **Dunning (1980, 1988, 1992)**, conocida como “**Paradigma Ecléctico**”, surge para tratar de integrar los distintos estudios anteriores. Esta sugiere que la empresa elige explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, la cual implica convertirse en una compañía

multinacional (en lugar de entrar en el mercado extranjero vía exportaciones o concediendo una licencia a un productor local). Para ello debe cumplir con tres grupos de variables que constituyen el denominado “Paradigma OLI”⁴ : propiedad, localización e internacionalización.

- a) **Ventajas propias o de propiedad:** la primera condición para que una IED se lleve a cabo es que el potencial inversor tenga alguna ventaja propia o de propiedad como, por ejemplo, una patente, una mejora tecnológica, posesión de activos intangibles o imagen de marca que le permitan ser competitivo en el mercado nacional. Estas características deben ser transferidas al exterior y ser lo suficientemente fuertes como para compensar los costos adicionales, así como las barreras de entrada al mercado internacional al que se desea acceder. Estas características específicas de la empresa que, por lo general, poseen las multinacionales de éxito son los conocimientos de dominio privado o conocimientos técnicos incorporados en: (i) las economías de escala y alcance, (ii) de gestión y de comercialización; (iii) la tecnología avanzada que resulta de un fuerte énfasis en la investigación; y (iv) productos diferenciados.
- b) **Ventajas de localización geográfica:** una segunda condición para que se realice una IED es que su país receptor ofrezca alguna ventaja de localización como bajos costos salariales, disponibilidad de recursos naturales, incentivos fiscales, mercados amplios, proximidad geográfica a clientes y marco institucional estable, entre otras.
- c) **Ventajas de internacionalización**⁵: finalmente, también deben existir ventajas de internacionalización, es decir, que resulte más eficiente o beneficioso utilizar alguna ventaja (por ejemplo, tecnológica) dentro del entorno de la multinacional -a través del establecimiento de una filial- que ofrecerla a una empresa local. A la empresa que cuenta con estas ventajas le será más conveniente explotarlas por sí misma que venderlas o arrendarlas a otras empresas, es decir, internalizar a través de la extensión de su cadena de valor agregado. Las ventajas de internacionalización explican por qué una empresa elige un mercado extranjero a través de la IED, en lugar de perseguir los modos alternativos y sin control de la propiedad extranjera de la actividad. Esto se realiza a través de una extensa investigación para desarrollar conocimientos en tecnología y en coordinación con experiencia en la gestión y comercialización.

Así, el enfoque ecléctico introduce a los agentes económicos, esto es, a las empresas multinacionales y a los territorios, cada uno dotado de ventajas específicas como elementos determinantes de los flujos de inversión. En este sentido, la interacción de ambos determinará la forma de inserción territorial de la empresa multinacional y, en consecuencia, los impactos de las IED sobre la economía del país receptor.

Según John Cantwell y Rajnesh Narula (2001), la globalización ha aumentado la dinámica interactiva entre y al interior de las ventajas de propiedad (O), ventajas de localización (L) y ventajas de internacionalización (I), así como las características de la firma, la industria y el nivel del país en, al menos, dos maneras. En primer lugar, un conocimiento para una explotación eficiente de las ventajas de la propiedad de la empresa multinacional y la necesidad continua -y cada vez más crucial- de aumentar y sostener sus ventajas competitivas, lo que conduce a una interdependencia compleja entre la propiedad y las ventajas de ubicación.

4 Acrónimo del inglés: **O**wnership, **L**ocations and **I**nternalization.

5 Estas ventajas derivan de fallas de mercado como la asimetría de información (Markusen, 1995).

Segundo, la globalización ha afectado a la empresa multinacional en su forma de organizar sus actividades transfronterizas como respuesta a los cambios de los límites de la empresa.

Ambos autores sostienen que el Paradigma Ecléctico proporciona un buen marco conceptual para sintetizar teorías complementarias pertinentes o cómo elegir entre las posibles teorías que compiten, a la vez de ayudarlas a llevar a la práctica.

Para entregar un mayor soporte a esta investigación y explicar la internacionalización de las empresas, Dunning (1995) revisa y analiza su Paradigma Ecléctico y lo adapta a las consecuencias que puedan tener las empresas locales en el proceso de internacionalización con las nuevas alianzas empresariales. Esto, producto tanto de la nueva ola de adelantos tecnológicos como de la demanda de una producción impulsada por la innovación que exige una mayor cooperación de los agentes económicos. Su análisis se centra en la modificación y adaptación de su Paradigma Ecléctico en el marco explicativo en el siguiente sentido:

- En primer lugar, se debiera dar un mayor peso al papel de la innovación a la hora de mantener y aumentar las ventajas competitivas.
- En segundo lugar, en el concepto de ventajas de localización, se necesita ponderar otros factores como el territorial y reconocer más explícitamente las actividades económicas, deduciendo que las teorías de la cooperación empresarial y la internacionalización de mercados intermedios deben incluir como un objetivo concreto de aumento de la competitividad dinámica de las empresas.
- En tercer lugar, considera que el supuesto tradicional de que las capacidades de la empresa individual están restringidas por los límites de la propiedad. Ya no es aceptable cuando la calidad de las decisiones sobre la eficiencia de las empresas está influida muy significativamente por los acuerdos de colaboración con otras empresas.

V. Factores que inciden en el proceso de Inversión Extranjera Directa chilena

En esta sección, a través del marco conceptual de análisis que proporciona la Teoría del Paradigma Ecléctico de Dunning, se examinan los principales factores que inciden en que una empresa chilena inicie un proceso de IED. A partir de estos resultados, se profundiza en los principales efectos que este proceso ha generado al interior de las empresas nacionales.

Tal como se describió en la primera parte de este estudio de caso, la principal hipótesis de la Teoría Ecléctica es que la inversión directa en el extranjero tiene lugar si la empresa tiene ventajas de propiedad frente a las demás compañías. Esto es, si le resulta más beneficiosa explotar ella misma estas ventajas, en lugar de cederlas o transferirlas a terceros, y si el país receptor de la inversión posee ventajas de localización. A partir de estos tres supuestos se pretende explicar por qué, dónde y cómo se produce la internacionalización empresarial.

1. Proceso de recopilación de información

La principal fuente de información de este estudio de caso se basa en entrevistas presenciales realizadas a ejecutivos de empresas nacionales tanto en Chile como en el exterior⁶. La mayoría de ellas se realizaron a filiales de empresas chilenas presentes principalmente en América Latina y un país de Europa. Las entrevistas se efectuaron durante el segundo semestre de 2008, 2009 y 2010.

A continuación se presenta parte de las preguntas formuladas en cada entrevista:

- ¿Cuáles fueron las principales razones y/o factores que llevaron a su empresa a invertir en xxx? ¿En qué año iniciaron sus operaciones?
- ¿Qué ventajas comparativas y competitivas de la empresa permitieron asegurar una exitosa inversión en xxx?
- ¿En qué medida influyó la especialización desarrollada en el mercado chileno sobre la resolución de abordar mercados externos?
- ¿Qué forma(s) escogió la empresa para implementar su inversión en xxxx? (socios locales o alianzas estratégicas con socios de terceros países, compra de activos existentes, inversiones green-field, participación accionaria, otras). Explique brevemente
- ¿En qué medida contribuye esta inversión al posicionamiento estratégico de su empresa? ¿En qué medida ha influido el proceso de inversión en xxx (y/o en terceros países) sobre el flujo de exportaciones de su empresa?
- ¿En qué otros países ha realizado o realiza inversiones? Participación porcentual respecto de la inversión total de la empresa en el exterior.

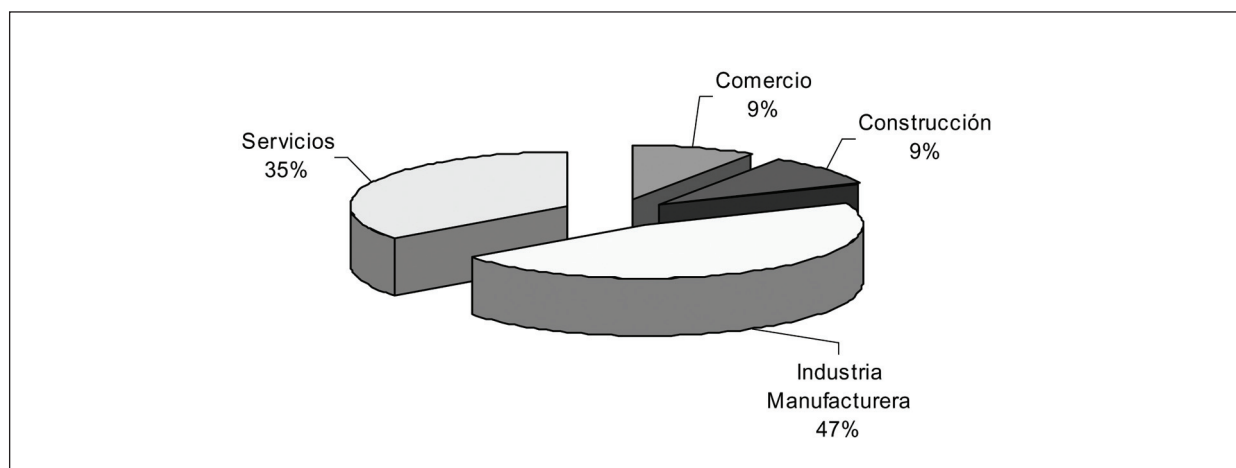
⁶ Las entrevistas fueron realizadas en el marco del desempeño profesional del autor, como funcionario del Departamento de Inversiones en el Exterior de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON), Ministerio de Relaciones Exteriores.

- ¿Por qué su empresa eligió este mercado? ¿Cuáles son los principales productos fabricados y/o comercializados por ella en xxx? ¿Cuál es su participación de mercado?
- ¿Cuál es la valoración que su empresa hace del régimen legal para la inversión extranjera en xxx?
- ¿Cuáles son los problemas o dificultades que ha debido enfrentar su empresa en xxx?
- ¿Los Acuerdos Comerciales, Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones y Acuerdos sobre Doble Tributación le han permitido resolver algunos problemas a su compañía? ¿Cómo los evalúa?
- ¿Considera usted que las herramientas y el mecanismo que contempla el Estado de Chile (Tratados de Libre Comercio, TLCs y Acuerdos para la Promoción y la Protección Recíproca de las Inversiones, APPIs) son suficientes para proteger sus inversiones? ¿Los conoce bien?
- ¿Podría señalar y explicar brevemente cuáles han sido los principales efectos que este proceso de IED ha generado en su empresa y cómo han influido en el desarrollo de su actividad comercial?

El estudio considera el análisis de 53 entrevistas distribuidas en ocho países: Argentina, Brasil, Bolivia, Colombia, Ecuador, España, Perú y Uruguay. Salvo en los casos de Brasil, Bolivia y Colombia, el resto de las entrevistas se realizaron en el extranjero, en las oficinas de las empresas o en dependencias de la oficina comercial respectiva. Las entrevistas asociadas a Brasil, Bolivia y Colombia se refieren a tres entrevistas efectuadas a empresas matrices en Chile y que poseen inversiones en los países citados.

Desde el punto de vista de los sectores involucrados en estas entrevistas, éstos corresponden a Construcción, Comercio, Industria Manufacturera y Servicios. Los sectores de Comercio y Construcción concentraron cinco entrevistas, lo que representa un 9% por cada uno de ellos, respectivamente. Las empresas pertenecientes a la Industria Manufacturera, en tanto, registraron 25 entrevistas, lo que representa el 47% del total de ellas. Finalmente, un grupo de 19 empresas representan al sector Servicios, lo que equivale a un 35% de la muestra.

GRÁFICO 4: DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE ENTREVISTAS REALIZADAS



Fuente: Elaboración propia.

2. Construcción de categorías y ordenamiento de la información

A partir de las respuestas entregadas, se construyó una base de información almacenada en una planilla Excel, en la cual se registraron las respuestas proporcionadas por las empresas. Las respuestas se agruparon de acuerdo al tipo de ventajas que proporciona la Teoría de Dunning obteniendo, de esta manera, un registro detallado sobre las ventajas de propiedad, de internacionalización y de localización de las compañías entrevistadas.

Una vez ordenada esta información las respuestas se agruparon por categorías o familias de respuestas, sobre la base de los siguientes criterios: i) similitud en la respuesta entregada, ii) relación directa con la categoría definida, iii) coincidencia de respuestas en diferentes preguntas y iv) afinidad de la respuesta con la categoría elegida.

En aquellos casos en los cuales existió un grado de dificultad en la clasificación de la respuesta, se optó por emplear el cuarto criterio de agrupación.

3. Ventajas de propiedad

En esta sección se presentan los principales resultados obtenidos en relación a las ventajas de propiedad, localización e internacionalización que las empresas dicen tener.

De acuerdo a la definición de Dunning, para que una IED se lleve a cabo, el potencial inversor debe tener -como primera condición- alguna ventaja propia, ya sea de propiedad o competitiva que le permita competir en el mercado nacional como, por ejemplo, una patente, una mejora tecnológica, la posesión de activos intangibles o una imagen de marca, entre otras. Los resultados recolectados permiten demostrar que los inversionistas chilenos buscan nuevos espacios donde expandir y profundizar su desarrollo y lo han hecho en aquellos sectores de inversión que mejor conocen. Así, una de las características del proceso de exportación de capitales chilenos al exterior es la continuidad de las actividades que desarrollan los empresarios. La expansión es horizontal, en el sentido que en el extranjero se continúa haciendo lo que se realiza dentro del país. Así lo exponen Markusen & Maskus (1999) al definir las IED horizontales como aquellas inversiones que suponen el desarrollo de “idénticas actividades empresariales en diferentes países”, en este caso particular en el país emisor y receptor de la IED

Frente a la pregunta de qué ventajas comparativas y competitivas les permitieron asegurar una exitosa inversión en los mercados internacionales y competir de mejor forma en el extranjero, las empresas mencionan el conocimiento del rubro en el cual se desenvuelven junto con la especialización lograda en el mercado nacional, la capacidad de gestión y de comercialización, la experiencia exportadora previa y la experiencia lograda durante años de competencia en el mercado nacional.

De las 53 entrevistas realizadas se obtuvo un total de 161 respuestas asociadas a ventajas de propiedad. Un ordenamiento y clasificación de estas respuestas permiten tener una mirada aún más exacta. Por ejemplo, todas las respuestas que se relacionan con el *conocimiento empresarial* desarrollado por las empresas se agruparon bajo

este concepto. La siguiente tabla permite visualizar el ordenamiento efectuado sobre un total de 60 respuestas entregadas.

TABLA 1: CLASIFICACIÓN DE RESPUESTAS ASOCIADAS A CONOCIMIENTO EMPRESARIAL

CONOCIMIENTO EMPRESARIAL / DETALLE	TOTAL
Conocimiento empresarial del rubro	17
Especialización desarrollada en el mercado nacional	9
Experiencia exportadora previa	8
Experiencia previa en el mercado nacional	8
50 años de competencia en Chile con multinacionales	1
60 años de know how en productos de soldaduras	1
80 años de experiencia en Chile	1
Conocimiento adquirido en el mercado local	1
El know how del negocio	1
Especialización del servicio	1
Especialización, Know How y Tecnología	1
Experiencia internacional previa	1
Experiencia nacional e internacional	1
Experiencia previa en el desarrollo de proyectos mineros	1
Experiencia y control en el desarrollo de proyectos inmobiliarios	1
Experiencia y el know how del negocio	1
Experiencia, gestión del negocio y un adecuado control de gestión del mismo	1
Know how y el conocimiento del negocio han sido claves para replicar la experiencia en otros países	1
La experiencia y trabajo desarrollo en Chile ha sido soporte para el trabajo desarrollado localmente	1
Nuevos conocimientos y competencias en la empresa	1
Soporte permanente de la casa matriz	1
Unificación de experiencias y puesto en práctica en cada mercado	1
Total	60

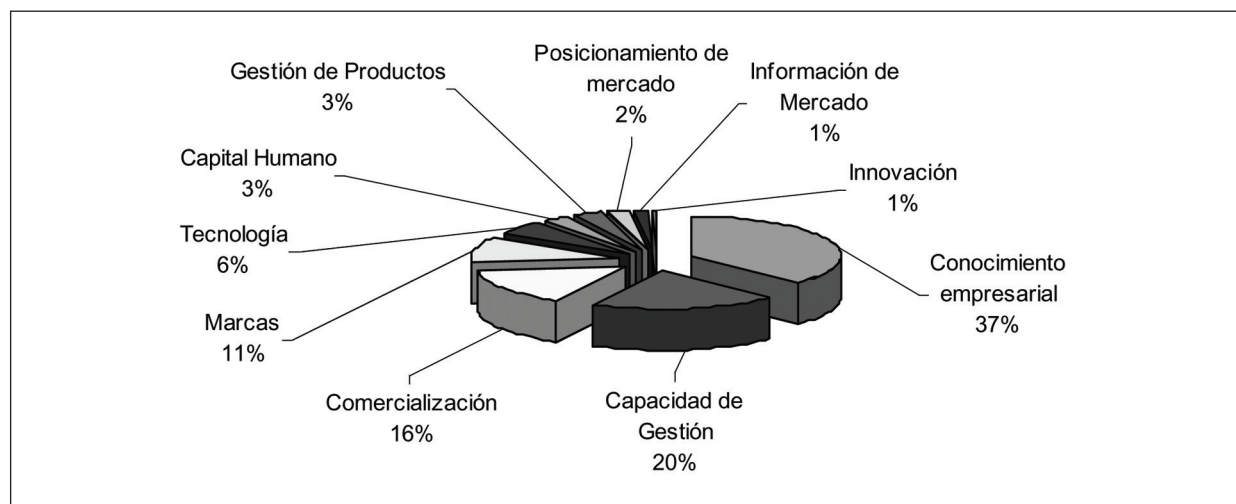
Fuente: Elaboración propia.

Igual procedimiento se implementó con las demás respuestas obteniendo, de este modo, una tabla-resumen de las 161 respuestas proporcionadas como ventajas de propiedad. El resultado se presenta en la siguiente tabla, en la cual se aprecia que existen 10 tipos de ventajas que resumen las ventajas de propiedad del grupo de empresas entrevistadas. El conocimiento empresarial logrado, así como la capacidad de gestión y de comercialización son los principales activos intangibles de las empresas. La marca, la tecnología, el capital humano y la gestión de productos, en tanto, explican el 96% de las ventajas de propiedad de este grupo de empresas. El siguiente cuadro detalla lo expuesto:

TABLA 2: CONSOLIDACIÓN DE RESPUESTAS ASOCIADAS A VENTAJAS DE PROPIEDAD

CONSOLIDACIÓN DE VENTAJAS DE PROPIEDAD	TOTAL	% PORCENTAJE
Conocimientos empresarial	60	37%
Capacidad de gestión	33	20%
Comercialización	25	16%
Marcas	17	11%
Tecnología	9	6%
Capital humano	5	3%
Gestión de productos	5	3%
Posicionamiento de mercado	4	2%
Información de mercado	2	1%
Innovación	1	1%
Total general	161	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 5: CLASIFICACIÓN DE RESPUESTAS DE VENTAJAS DE PROPIEDAD

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 3 presenta una mirada a la consolidación de las ventajas de propiedad y los sectores económicos involucrados. En ella se aprecia que las ventajas asociadas a la comercialización del producto son fundamentales en el sector de Comercio. Si bien en el caso de la Industria Manufacturera también son relevantes, éstas están seguidas del conocimiento empresarial. En este sector son relevantes las ventajas asociadas a la capacidad de gestión y al uso de la marca empresarial. Finalmente, el conocimiento empresarial y la capacidad de gestión son igualmente importantes en el sector Servicios seguidas del uso de la marca empresarial, el capital humano y la comercialización como las principales ventajas de propiedad en este sector.

TABLA 3: CONSOLIDACIÓN DE RESPUESTAS ASOCIADAS A VENTAJAS DE PROPIEDAD Y SECTORES ECONÓMICOS INVOLUCRADOS

CONSOLIDACIÓN DE VENTAJAS DE PROPIEDADES	COMERCIO	CONSTRUCCIÓN	INDUSTRIA MANUFACTURERA	SERVICIOS	TOTAL GENERAL
Capacidad de gestión	2	2	14	16	33
Capital humano	1			4	5
Comercialización	5		16	4	25
Conocimiento empresarial	3	7	34	16	60
Gestión de productos			4	1	5
Información de mercado				2	2
Innovación	1				1
Tecnología			6	3	9
Marcas	2		10	5	17
Posicionamiento de mercado	2		1	1	4
Total general	16	8	85	52	161

Fuente: Elaboración propia.

4. Ventajas de localización

De acuerdo a la Teoría Ecléctica de Dunning, una segunda condición para que exista un proceso de IED es que el país receptor de esta inversión ofrezca alguna ventaja de localización, situación que explicaría por qué las empresas eligen un mercado determinado frente a otros.

En este caso, de las 53 entrevistas ejecutadas se obtuvo un total de 128 respuestas asociadas a ventajas de localización. Al ordenarlas y clasificarlas fue posible llegar a un ordenamiento más global respecto de las ventajas de localización que distinguen las empresas. Así, y a modo de ejemplo, todas aquellas respuestas que dicen relación con alianzas, *joint venture* o ingreso al mercado con un socio local se agruparon bajo el concepto de “Alianzas con empresas locales”. La tabla 4 permite visualizar un ejemplo del ordenamiento realizado.

TABLA 4: CLASIFICACIÓN DE RESPUESTAS ASOCIADAS A ALIANZAS CON EMPRESAS LOCALES

ALIANZA CON EMPRESAS LOCALES / DETALLE	TOTAL
Acceso inicial a través de <i>Joint Venture</i> con empresas locales	1
Alianza estratégica con grupo local	4
Alianzas estratégicas con empresas locales	6
Asociación con empresas locales	1
Compra accionaria a empresa local en funcionamiento	1
Compra de activos de empresa local	1
Compra de activos existentes y alianzas con empresa local	1
Ingreso al mercado con socio local	1
Pertenecer a red de alianzas de ejecutivos locales	1
Total	17

Fuente: Elaboración propia.

Esta misma metodología se utilizó para las demás respuestas obteniendo, de este modo, una tabla-resumen de las 128 respuestas proporcionadas como ventajas de localización. En base a este nuevo ordenamiento de respuestas, el cual se presenta en la siguiente tabla, se puede apreciar que existen 13 tipos de ventajas que resumen las ventajas de localización del grupo de empresas entrevistadas.

Las ventajas que ofrece el nuevo mercado, tales como el tamaño, el acceso a nuevos clientes y la existencia de una oferta insuficiente de productos constituye la principal ventaja de localización que las empresas señalan en sus respuestas. Junto a ella también figura la posibilidad de acceder a un nuevo mercado a través de alianzas con empresarios locales, la cercanía geográfica, la factibilidad de acceder a terceros mercados locales y la disponibilidad de recursos naturales, elementos que explican más del 80% de las ventajas de localización en este grupo de empresas. El siguiente cuadro presenta un detalle sobre esto:

TABLA 5: CONSOLIDACIÓN DE RESPUESTAS ASOCIADAS A VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN

VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN AGRUPADAS	TOTAL	% PORCENTAJE
Ventajas del nuevo mercado	43	34%
Alianzas con empresas locales	17	13%
Cercanía geográfica	16	13%
Acceso a terceros mercados	14	11%
Disponibilidad de recursos naturales	14	11%
Condiciones atractivas del negocio	5	4%
Incentivos fiscales	4	3%
Proximidad cultural	4	3%
Crecimiento económico	3	2%
Estabilidad jurídica	3	2%
Sinergia con otros proyectos	3	2%
Bajos costos	1	1%
Estabilidad Institucional	1	1%
Total general	128	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se hizo con las ventajas de propiedad, el siguiente cuadro analiza las ventajas de localización desde el punto de vista de los sectores involucrados. En él se puede apreciar que las empresas del sector Construcción valoran muy positivamente el hecho de entrar a un nuevo mercado con un socio local. Las ventajas que ofrece el nuevo mercado, entre ellos, tamaño, nuevos clientes e insuficiencia de productos son ventajas transversales a los demás sectores. En el caso de Industrias Manufactureras, junto con esta ventaja destacan la disponibilidad de recursos naturales, el acceso a terceros mercados y la cercanía geográfica.

TABLA 6: CONSOLIDACIÓN DE RESPUESTAS ASOCIADAS A VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN Y SECTORES ECONÓMICOS INVOLUCRADOS

CONSOLIDACIÓN DE VENTAJAS DE PROPIEDADES	COMERCIO	CONSTRUCCIÓN	INDUSTRIA MANUFACTURERA	SERVICIOS	TOTAL GENERAL
Acceso a terceros mercados		2	13	1	14
Alianza con empresas locales		4	3	10	17
Bajos costos			1		1
Cercanía geográfica	2		9	5	16
Condiciones atractivas del negocio	1	1	2	1	5
Crecimiento económico	1	1		1	3
Disponibilidad de recursos naturales			14		14
Estabilidad Jurídica	1	1	1		3
Incentivos fiscales		2		2	4
Proximidad cultural	1		2	1	4
Sinergia con otros proyectos	2	1			3
Estabilidad Institucional	1				1
Ventajas del nuevo mercado	4	1	25	13	43
Total General	13	13	68	34	128

Fuente: Elaboración propia.

5. Ventajas de internacionalización

Dadas las dos condiciones anteriores, la empresa deberá decidir si opta por internalizar las ventajas de propiedad buscando mayor rentabilidad en los nuevos mercados, es decir, si le resulta más beneficioso explotar ella misma estas ventajas en lugar de cederlas.

Esta sección fue la más difícil de sintetizar, ya que frente a la pregunta de por qué les resultaba más beneficioso explotar por sí misma estas ventajas, en lugar de cederlas a un tercero, las respuestas entregadas por los entrevistados fueron diversas y más bien orientadas a la posición de mercado que han logrado obtener después de volcar en el exterior sus ventajas de propiedad.

Del conjunto de entrevistas realizadas en este ámbito se obtuvo un total de 82 respuestas asociadas a las ventajas de internacionalización.

Tal como se hizo con las demás respuestas asociadas a ventajas de propiedad y de localización, en esta sección se agruparon cuatro grandes ítems. El siguiente cuadro sintetiza las ventajas de internacionalizar la propiedad de las empresas. Entre otras, conseguir un importante posicionamiento de mercado, generar economías de escala y controlar canales de comercialización, así como lograr una importante experiencia en sus negocios internacionales.

TABLA 7: CONSOLIDACIÓN DE RESPUESTAS ASOCIADAS A VENTAJAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

VENTAJAS DE INTERNACIONALIZACIÓN AGRUPADAS	TOTAL	% PORCENTAJE
Posicionamiento de mercado	39	48%
Economías de escala	17	21%
Control de canales de comercialización	15	18%
Experiencia en negocios internacionales	11	13%
Total general	82	100%

Fuente: Elaboración propia.

6. Resumen de ventajas OLI

El Paradigma Ecléctico de Dunning ha permitido sintetizar los principales factores que intervienen en el proceso de internacionalización de las empresas chilenas. Los resultados obtenidos de esta muestra configuran el siguiente cuadro que contiene las principales ventajas de propiedad, localización e internacionalización (**O**wnership, **L**ocations and **I**nternalization) de las empresas nacionales y que explicarían el proceso de IED.

TABLA 8: RESUMEN DE VENTAJAS OLI EN EMPRESAS ENTREVISTADAS

VENTAJAS OLI	VENTAJAS CON MAYOR VALORIZACIÓN
Ventajas de Propiedad (O)	Conocimiento empresarial Capacidad de gestión Comercialización Marcas Tecnología
Ventajas de Localización (L)	Ventajas del nuevo mercado (tamaño, nuevos clientes, otros) Alianzas con empresas locales Cercanía geográfica Acceso a terceros mercados Disponibilidad de recursos naturales
Ventajas de Internacionalización (I)	Posicionamiento de mercado Economías de escala Control de canales de comercialización Experiencias en negocios internacionales

Fuente: Elaboración propia.

Según este cuadro, el conocimiento adquirido por las empresas (y por cierto, por sus ejecutivos), unido a la capacidad de gestión y comercialización -así como al uso de marcas y tecnología de las empresas- son los principales factores de propiedad que las compañías distinguen en su procesos de IED. Junto con ellas, y en menor cuantía pero no menos importante, existen otros elementos de propiedad como el capital humano de las empresas, la gestión de productos, el posicionamiento e información de mercado y la innovación. Ellos completan los factores de propiedad que el grupo de empresas entrevistadas señalan como los más representativos.

En este punto sería importante resaltar, además, que muchas de las empresas entrevistadas señalan como una práctica recurrente en ellas el intercambio de información y experiencias en diversas áreas de gestión (definidas como “buenas prácticas de gestión”). Esta transferencia de conocimientos logra acortar el proceso de aprendizaje y profundiza el conocimiento empresarial en el rubro en el que se desenvuelven las compañías.

Respecto de las ventajas de localización, las empresas entrevistadas indican que la elección de un determinado mercado se basa principalmente en su tamaño y, por ende, en los nuevos clientes. En este mercado debe existir una demanda no satisfecha plenamente, lo cual configura la oportunidad comercial. Lo anterior es lo que en este documento se denomina “ventajas del nuevo mercado”.

Junto con ello, es relevante y creciente el acceso a nuevos mercados a través de algún tipo de alianza con empresarios locales. Esta condición de algún modo le permite a la empresa inversionista tener una mayor cercanía con la “cultura de negocio del nuevo país”. Un elemento importante, dado que tratar de abrirse camino por sí solos frecuentemente no resultó o enfrentaron obstáculos muy difíciles de vencer en el camino. De allí la necesidad de buscar alianzas locales.

Ambas características, unidas a la cercanía geográfica, a la posibilidad de acceder a terceros mercados vía exportación de productos y a la disponibilidad de recursos naturales, son las principales ventajas de localización que las empresas mencionan en sus respuestas. Junto con ellas existen otras como las condiciones del nuevo negocio, los incentivos fiscales, la proximidad cultural, el crecimiento económico del país, su estabilidad jurídica e institucional, la sinergia que pudiese existir con otros proyectos y el bajo costo. Todas ventajas que las empresas entrevistadas señalan como relevantes al momento de tomar una decisión respecto de un proceso de Inversión Extranjera Directa.

La internacionalización de las ventajas de propiedad, junto con las ventajas de localización que cada mercado ofrece, ha permitido que las empresas desarrollen sus ventajas de internacionalización. Ellas, de acuerdo a las opiniones recogidas por los entrevistados, se han traducido en un mayor posicionamiento de mercado, la obtención de importantes economías de escala, el control de canales de comercialización y un mayor conocimiento adquirido principalmente a través de la experiencia en negocios internacionales.

VI. Efectos de la IED en las empresas inversionistas

A partir de las entrevistadas realizadas también se pudo obtener información relevante sobre los efectos o consecuencias que el proceso chileno de IED en el exterior ha implicado para las propias empresas inversionistas. A continuación se presentan las principales conclusiones recogidas en este punto.

1. Desarrollo profesional

Uno de los efectos de la exportación de capitales chilenos en el exterior ha sido el desarrollo profesional que se genera en el capital humano de las empresas. En opinión de los propios ejecutivos, los profesionales adquieren un mayor conocimiento, comprensión y manejo de temas vinculados a los negocios internacionales. Y aunque en la mayoría de los casos el equipo directivo de las filiales en el exterior son ejercidos por personal local, la asistencia a directorios, el intercambio de buenas prácticas de gestión y la participación indirecta en la gestión de las filiales, así como el cumplimiento de objetivos de la organización en el exterior, generan un enriquecimiento del capital humano de la organizaciones.

2. Crecimiento y valorización de cada compañía

Otro de los efectos asociados a esta experiencia es la valorización de las compañías en el largo plazo. Los planes de expansión que las empresas nacionales llevan a cabo les ha permitido ocupar más de una plaza en el exterior y, con ello, lograr importantes aumentos en sus niveles de venta y, consecuentemente, aumentar los retornos por ventas de sus diversas filiales en diferentes mercados. A modo de ejemplo, y de acuerdo a una publicación del diario Estrategia, las principales multinacionales chilenas generan más del 50% de sus ingresos en el exterior. De acuerdo con esta publicación, la suma de ingresos provenientes de inversiones en el exterior de las 13 principales multinacionales chilenas representa el 54% del total de sus ventas. Siete de ellas generan más de la mitad de su facturación de activos en el exterior, en tanto que las restantes lo harán dentro de los próximos años.

El siguiente cuadro grafica esta situación:

TABLA 9: VENTAS EN EL EXTERIOR DE PRINCIPALES EMPRESAS MULTINACIONALES

Nº	NOMBRE EMPRESAS	MONTO MM\$	% VENTAS EN EL EXTERIOR
1	Energis	1.113.725	69,2
2	Cencosud	742.677	53,9
3	LAN	392.394	72,3
4	Empresas CMPC	366.386	74,5
5	Falabella	271.068	28,7
6	Embotelladora Andina	156.824	68,2
7	Fasa	122.661	61,4
8	Forestal Arauco	108.328	26,3
9	Ripley	68.210	30,2
10	CCU	46.906	22,0
11	Sonda	43.955	49,7
12	Quintec	3.842	22,4
13	Parque Arauco	2.695	16,2

Fuente: Diario Estrategia, 29 de junio de 2010.

3. Competitividad y posicionamiento de mercado

La Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) expone en su página web que “Las inversiones en el exterior han permitido que un importante número de empresas nacionales se posicionen en el mercado mundial como verdaderos Global Players. Estas empresas representan: un 35% de mercado mundial de procesamiento de molibdeno; un 47% del mercado mundial de nutrición vegetal de especialidad; un 33% del mercado mundial del yodo, un 30% de la producción mundial del litio y sus derivados”.

(Fuente: <http://rc.direcon.cl/inversion/1418>).

Adicionalmente, año tras año las empresas chilenas han ido ganando en posicionamiento de mercado. Así, por ejemplo, se puede mencionar que en Argentina las empresas nacionales representan el 70% en carrocías de buses, el 45% en tubos de acero y un 40% en centros comerciales. En Brasil, en tanto, el 60% del mercado de laboratorios de cinematografía digital es operado por compañías chilenas, éstas tienen un 35% de presencia en el mercado en cables de cobre y un 25%, en galvanizado de estructuras metálicas. En Ecuador, por su parte, las empresas nacionales tienen un 60% de participación en el mercado de confites, un 50% en la carga aérea internacional y un 40% en el mercado de las pastas. En Perú concentra el 65% de transporte aéreo de carga y pasajeros, un 50% de papeles y productos *tissue* y el 25% del mercado local en comercio de semillas híbridas. Por último, en Uruguay, la industria nacional participa en el 100% de paneles MDF, un 85% de papeles y productos *tissue* y el 52% de pañales del mercado local.* (Fuente: DIRECON, Departamento de Inversiones en el Exterior, 2010.)

4. Imagen de las empresas inversionistas

En general, las empresas chilenas presentes en diversos mercados gozan de una excelente imagen, tanto por el producto que generan y ofertan en el mercado local, como por el comportamiento organizacional que mantienen durante su permanencia en cada país. Esta apreciación se confirma a través de las múltiples opiniones que ejecutivos locales han entregado sobre la imagen que las empresas nacionales proyectan en el exterior. Tres factores inciden en esta apreciación:

- La imagen-producto. Los bienes y servicios que ofrecen las empresas con capitales chilenos gozan de una imagen de buena calidad que responde a buenos estándares técnicos nacionales e internacionales.
- La imagen de respeto institucional. En general, salvo casos muy excepcionales, las empresas chilenas no se han visto públicamente involucradas en casos de violación de normas legales o reglamentarias.
- Imagen país. La imagen que la sociedad chilena proyecta internacionalmente es la de una economía exitosa y ordenada que, por lo general, es tomada como ejemplo de éxito económico y un funcionamiento democrático estable.

Estos y otros factores generan una imagen positiva que los diferentes consumidores tienen sobre la economía, la sociedad chilena y sus empresas, lo cual se traduce en importantes efectos positivos para las compañías en su proceso de internacionalización.

VII. Conclusiones del estudio de caso y lineamientos de política pública

A través de este estudio de caso se dan a conocer y detallan los principales factores que inciden para que una empresa chilena inicie un proceso de Inversión Extranjera Directa (IED). Para ello se utiliza la Teoría del Paradigma Ecléctico de Dunning o Paradigma OLI, marco conceptual que se emplea para explicar este proceso. El estudio considera, además, el rol de Estado en él -desde el punto de vista de la protección efectiva de estas inversiones, así como los mecanismos y herramientas que dispone el inversionista para proteger sus negocios en el exterior.

A continuación se exponen las principales conclusiones y lineamientos de política pública, de acuerdo a la Teoría Ecléctica de Dunning y sobre la base de entrevistas realizadas a 53 empresas chilenas con presencia internacional.

El conocimiento adquirido por las empresas, unido a la capacidad de gestión y comercialización y al uso de marcas y su tecnología, son las principales *ventajas de propiedad* que las compañías distinguen en sus procesos de IED.

Asimismo, los directivos de las empresas entrevistadas señalan que la elección de un determinado mercado se basa principalmente en su tamaño y en la existencia de una demanda no satisfecha plenamente, lo cual configura la oportunidad comercial. En este marco, las alianzas con empresarios locales son cada vez más relevantes. Ambas características, sumadas a la cercanía geográfica, a la posibilidad de acceder a terceros mercados vía exportación de productos y a la disponibilidad de recursos naturales, constituyen las principales *ventajas de localización*.

Un mayor posicionamiento de mercado, el logro de importantes economías de escala, el control de canales de comercialización y un mayor conocimiento adquirido a través de la experiencia en negocios internacionales, por su parte, corresponden a las principales *ventajas de internacionalización*.

De acuerdo a los resultados de estudio de caso se corrobora que una de las características del proceso de exportación de capitales chilenos al exterior es la *continuidad en las actividades* que desarrollan los empresarios, razón por la cual "*la IED chilena es horizontal*" (en el sentido que se continúa haciendo en el extranjero lo que se realiza dentro del país). De igual modo y, en general, las empresas chilenas presentes en diversos mercados gozan de una excelente imagen, tanto por el producto que generan como por el comportamiento organizacional que han mantenido durante su permanencia en cada país. Los proyectos de internacionalización que concentran las empresas nacionales en los últimos años, por otra parte, han significado un gran cambio en su tamaño, así como en los niveles de posicionamiento de mercado alcanzados. Esta mayor presencia y crecimiento ha provocado un importante desarrollo profesional en el capital humano de las empresas.

También se aprecia que, en general, las empresas valoran de forma muy positiva la existencia de acuerdos comerciales en los cuales se establezcan las reglas para el comercio de bienes, servicios e inversiones directas. Junto con ello, también valoran especialmente la existencia de acuerdos de exención de doble tributación y acuerdos de previsión social.

Desde el punto de vista de la protección de las inversiones directas, el Estado chileno pone al alcance de los inversionistas los mecanismos necesarios que le permiten una adecuada protección. Los Acuerdos para la Promoción

y la Protección Recíproca de las Inversiones (APPIS), así como los capítulos relativos a la inversión extranjera incorporados en los Tratados de Libre Comercio (TLCs) negociados por Chile otorgan al inversionista -nacional y extranjero- el derecho de someter al conocimiento de un tribunal arbitral internacional una diferencia o controversia comercial. Estos acuerdos cubren en forma significativa a los países receptores de capitales chilenos. En este sentido, el CIADI (Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones) continúa cumpliendo un rol destacado en materia de resolución de diferencias de controversias entre inversionistas y Estados.

A partir de este estudio de caso, también es factible proponer algunos *lineamientos de política* que se presentan a continuación.

Si bien, y tal como se ha señalado, el Estado chileno pone al alcance de los inversionistas los mecanismos necesarios que le permitan una adecuada protección de sus inversiones, en la actualidad no existe ninguna institución nacional -comprometida de manera formal y sistemática- que apoye a las empresas chilenas que inician sus inversiones directas en el exterior.

A partir del año 2011, la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) ha definido que su misión institucional será: “Ejecutar y coordinar la política de Gobierno en materia de Relaciones Económicas Internacionales, para promover una adecuada inserción de Chile en el mundo, mediante la negociación y administración de acuerdos económicos internacionales, la promoción de exportaciones de bienes y servicios nacionales, la colaboración en el extranjero a las entidades que promocionan la inversión extranjera en Chile y el *apoyo a la inversión chilena en el exterior.*”

Esta última frase, nueva en la misión institucional, releva la importancia de este proceso y la necesidad de que las oficinas comerciales de Chile en el mundo, principalmente en los países receptores de inversión chilena directa, incorporen de manera formal en sus funciones el apoyo a los inversionistas chilenos en cada mercado (y no sólo exista un seguimiento y monitoreo de sus actividades, como actualmente ocurre).

Esta “nueva” mirada de las relaciones económicas de nuestro país debe comprender que el actual contexto de globalización al cual se ha incorporado requiere de la colaboración público-privada. Así, las empresas y el gobierno deben actuar en alianza para procurar el progreso de la economía en su conjunto y, en particular, de las más empresas más pequeñas.

Por lo tanto, junto con el apoyo a los exportadores nacionales, se propone incluir un programa específico para apoyar al inversionista chileno en el exterior. Este programa debiera considerar recursos para el desarrollo de actividades como la búsqueda de oportunidades de inversión, asistencia a foros de inversiones y encuentros de cooperación empresarial, así como realización de agendas de negocios y búsqueda de socios estratégicos, entre otros. En este mismo orden de ideas se propone, además, una mayor difusión respecto de la legislación y normativa para la IED en los estados receptores, obtención de visas de trabajo, alcance y procedimientos asociados a los acuerdos de doble tributación, y una mayor difusión de los instrumentos que los inversionistas disponen para la solución de controversias.

Lo que en definitiva se propone es incluir la inversión chilena directa en las políticas públicas y que el inversionista tenga la calidad de cliente para postular o demandar servicios específicos que cubran sus necesidades y, en una etapa posterior, reciba apoyo en su proceso de internacionalización.

Es indudable que esta política pública debiera estar enfocada en apoyar principalmente a las pequeñas y medianas empresas. En este línea, y considerando que el conocimiento empresarial es una de las principales ventajas de propiedad de aquellas empresas que ya han iniciado su proceso de internacionalización, sería de mucha utilidad diseñar un programa de “coaching empresarial” para el traspaso de experiencias y aprendizajes de estas materias.

VIII. Bibliografía

- ARTAL A., FERNÁNDEZ I. y DOMINGO M. (2003). “Relaciones entre la Inversión Extranjera Directa y los flujos comerciales OCDE-Argentina durante los años 90: Estrategias Multinacionales”.
- FITA CATÁ A. (2006). Barcelona, mayo de 2006. “El modelo de inserción y la posesión competitiva de los países en transición de la Europa Central en el actual entorno global”.
- KOREMENOS B. (2007). “If Only half International Agreements have dispute resolutions provisions, which half needs explaining”. *The Journal of Legal Studies*. Volume 36, Issue 1, Page 189-212, Jan.
- BRAINARD, L. (1993). “A Simple Theory of Multinational Corporations and Trade with Trade-off Between Proximity and Concentration”, NBER Working Paper 4269.
- RAZO C. y CALDERÓN A. (2010). “IED hacia el exterior de Chile y su contexto de política”. Vale Columbia Center, Columbia FDI profiles.
- CANTWELL J. y NARULA R. (2001). “The Eclectic Paradigm in the Global Economy”, *Int F. of the Economics of Bussines*, Vol 8, Nº2, pp 155-172.
- CEPAL (2009), “Inversión extranjera directa y empresas trasnacionales en América Latina y el Caribe”.
- CEPAL (2008), “Inversión extranjera en América Latina y el Caribe, 2007”. MACHINEA J.L., Secretario Ejecutivo, CEPAL.
- CEPAL (2009). “La Globalización y los nuevos escenarios del comercio internacional”, ROSALES O., Director División de Comercio Internacional e Integración, revista CEPAL 97.
- COASE, R. (1937). “The Nature of The Firm”, *Económica* 4 (13-16) November, pp 386-405.
- CIADI, Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones. Carga de Casos del CIADI-Estadísticas 2010.
- CHUDNOVSKY D. y LÓPEZ A. (1999). “Las empresas Multinacionales de América Latina, características, evolución y perspectivas”.
- DIRECON (2009), www.direcon.cl “La inversión directa de capitales chilenos en el mundo 1990 - 2009”, Departamento de Inversiones en el Exterior.
- DIRECON (2009). “Chile 20 años de Negociaciones Comerciales”.
- DUNNING, 1980, 1988, 1993, Paradigma Ecléctico.
- HERNÁNDEZ CONTRERAS, F. “Modelo integral de competitividad económica para las empresas”.
- DUNNING J. H. (2001). “The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future”. *Int. J. of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, pp. 173± 190.
- JIMÉNEZ MARTÍNEZ (1997). “Determinantes para la internacionalización de las Pymes Mexicanas”, Irene, pp 111-131.
- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM–Paul, F. (1975). “The Internationalisation process of the Firms: Four Swedish Case Studies”. *Journal of Management Studies*, 305–22.

- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1977): “The Internationalisation Process of the Firm - A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment”. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- KRUGMAN, P. (1991). “Whats new about The New Economic Geography?”, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol.14, Nº2.
- GRANATO, L. “Protección del Inversor Extranjero y arbitraje internacional en los Tratados Bilaterales de Inversión”, Working Paper Nº 3.
- MUNDELL, R. (1957). “International Trade and Factor Mobility”, 1957, AER.
- BAJO RUBIO, O. y CARME DÍAS R. (2002). “Inversión Extranjera Directa, Innovación tecnológica y Productividad, una aplicación a la industria Española”, pp 111-123,
- PORTER, M. (1990). “The Competitive Advantage of Nations”, New York.
- VERNON, R. (1966). “International Investment and International Trade in the Product Cycle”. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80 (1), 190-207.

IX. Estudios de caso

Publicados en 1996

Estudio de Caso N° 1
LA REESTRUCTURACIÓN DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES EN PARAGUAY.
César Pastore Britos.

Estudio de Caso N° 2
AZÚCAR: MERCOSUR Y RECONVERSIÓN, EL CASO CALNU (URUGUAY).
Fernando Correa Alsina.

Estudio de Caso N° 3
EL LITIO: UNA PERSPECTIVA FALLIDA PARA BOLIVIA.
Walter Orellana Rocha.

Estudio de Caso N° 4
EL ESTUDIO DE CASO COMO INSTRUMENTO PEDAGÓGICO Y DE INVESTIGACIÓN EN POLÍTICAS PÚBLICAS.
Ramón Borges Méndez.

Estudio de Caso N° 5
INCENTIVOS A LAS EXPORTACIONES NO TRADICIONALES EN BOLIVIA: UNA CONFRONTACIÓN ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA.
Patricia Noda Videá.

Estudio de Caso N° 6
EL SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES PERUANO Y EL MECANISMO DE LA PENSIÓN MÍNIMA.
María Lila Iwasaki.

Estudio de Caso N° 7
LA PRIVATIZACIÓN DEL ÁREA DE CARGA DE LA EMPRESA DE FERROCARRILES DEL ESTADO EN CHILE: ¿UNA NEGOCIACIÓN ATÍPICA?
Cristián Saieh Mena.

Estudio de Caso N° 8
DE LO ERRÁZURIZ A TIL-TIL: EL PROBLEMA DE LA DISPOSICIÓN FINAL DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS DOMICILIARIOS EN SANTIAGO.
Sandra Lerda y Francisco Sabatini.

Estudio de Caso N° 9
CONSTRUCCIÓN DE UNA CÁRCEL ESPECIAL PARA MILITARES: LECCIONES Y DESAFÍOS DE GOBERNABILIDAD EN LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA CHILENA.
Soledad Ubilla.

Estudio de Caso N° 10
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE UN HOSPITAL PÚBLICO: EL CASO DE LA ASISTENCIA PÚBLICA EN SANTIAGO.
Cecilia Montero y Carlos Vignolo.

Estudio de Caso N° 11
CONTROL Y RESPONSABILIDAD EN GOBIERNOS LOCALES: DESAFÍOS INSTITUCIONALES DE LA DESCENTRALIZACIÓN EN BOLIVIA.
Claudio Orrego Larraín.

Publicados en 1997

Estudio de Caso N° 12
MITOS Y HECHOS DEL PROGRAMA DE VIVIENDA BÁSICA EN SANTIAGO DE CHILE: UNA MIRADA DESDE LOS BENEFICIARIOS.
Fernando Díaz Mujica.

Estudio de Caso N° 13
GESTIÓN TERRITORIAL DEL FOMENTO PRODUCTIVO: UNA OBSERVACIÓN A LA PYME FORESTAL DE LA REGIÓN DEL BÍO-BÍO.
Liliana Cannobbio Flores.

Estudio de Caso N° 14
LA REFORMA PREVISIONAL BOLIVIANA Y EL CASO DEL INCENTIVO AL TRASPASO.
Luis Gonzalo Urcullo Cossío.

Estudio de Caso N° 15
GÉNERO, SALUD Y POLÍTICAS PÚBLICAS, DEL BINOMIO MADRE-HIJO A LA MUJER INTEGRAL.
Alejandra Faúndez Meléndez.

Estudio de Caso N° 16
ESTUDIO DEL SISTEMA DE REGULACIÓN SECTORIAL EN BOLIVIA.
Julio Waldo López Aparicio.

Estudio de Caso N° 17
LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO EN ECUADOR. EL CASO DEL SISTEMA DEL OLEODUCTO TRANSECUTORIANO.
Luis Esteban Lucero Villarreal.

Estudio de Caso N° 18
LA GESTIÓN COLECTIVA DEL DERECHO DE AUTOR Y LOS DERECHOS CONEXOS: INSTRUMENTO DE PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD.
Marvin Francisco Discua Singh.

Publicados en 1998

Estudio de Caso N° 19
ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES PARA PROMOVER LA PERMANENCIA DE PROFESIONALES CALIFICADOS EN EL SERVICIO PÚBLICO PERUANO. EL CASO DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.
Juan Carlos Cortázar Velarde.

Estudio de Caso N° 20
LA CRISIS DE LAS UVAS ENVENENADAS.
Claudio Rodolfo Rammsy García.

Estudio de Caso N° 21
LOS DETERMINANTES DE LA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO DE HAÍTÍ (ELEMENTOS PARA EL DEBATE).
Michel-Ange Pantal.

Estudio de Caso N° 22

REGULACIÓN DE SEGUROS PRIVADOS DE SALUD: LA EXPERIENCIA EN CHILE DE LA SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD PREVISIONAL (ISAPRES).

Cecilia Má, Yajaira Rivera, Livia Sánchez.

Estudio de Caso N° 23

LA REFORMA A LA JUSTICIA CRIMINAL EN CHILE: EL CAMBIO DEL ROL ESTATAL.

Juan Enrique Vargas Viancos.

Estudio de Caso N° 24

EL ROL DE LA SUPERINTENDENCIA PARA LA PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN DE LA LIBRE COMPETENCIA EN EL PROCESO DE PRIVATIZACIÓN VENEZOLANO.

David Mieres Valladares.

Estudio de Caso N° 25

CONCERTACIÓN Y POLÍTICA EDUCATIVA EN ARGENTINA (1984 - 1996).

Alejandro Esteban Rodríguez.

Estudio de Caso N° 26

POLÍTICA AMBIENTAL EN COSTA RICA: ANÁLISIS DEL PROYECTO DE USO Y CONSOLIDACIÓN DE LOS RECURSOS FORESTALES EN LAS COMUNIDADES RURALES DE LA REGIÓN CHOROTEGA.

Georgina Paniagua Ramírez.

Estudio de Caso N° 27

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y EQUIDAD EN LAS POLÍTICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR. UN ESTUDIO SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y FINANCIAMIENTO.

Sixto Carrasco Vielma.

Estudio de Caso N° 28

LA PRIVATIZACIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES EN EL PERÚ.

Leopoldo Arosemena Yabar-Dávila.

Estudio de Caso N° 29

DESCENTRALIZACIÓN EN BOLIVIA: PARTICIPACIÓN POPULAR Y POLÍTICA PARA UNA COMPATIBILIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO NACIONAL.

José Antonio Terán Carreón.

Estudio de Caso N° 30

LA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE MÉXICO: EFECTOS EN EL CASO DE LA RELACIÓN BILATERAL MÉXICO - CHILE.

Ana María Güémez Perera.

Estudio de Caso N° 31

LA LEY N° 19.490: IMPLICACIONES Y PROYECCIONES DEL MANEJO DE UNA CRISIS: EL CASO DEL PERSONAL NO MÉDICO DE SALUD.

Claudia Muñoz Salazar.

Publicados en 1999

Estudio de Caso N° 32

LA POBREZA, LA DESIGUALDAD Y LA EDUCACIÓN EN EL PERÚ DE HOY: UNA APROXIMACIÓN CUANTITATIVA.

Nelson Shack Yalta.

Estudio de Caso N° 33

PROGRAMA CHILE - BARRIO: ¿UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PÚBLICA INNOVADORA EN ASENTAMIENTOS PRECARIOS?

María Gabriela Rubilar Donoso.

Estudio de Caso N° 34

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, INNOVACIONES NECESARIAS EN EL SISTEMA DE SALUD OCUPACIONAL DEL PERÚ.

Cecilia Má Cárdenas.

Estudio de Caso N° 35

EL ROL REGULADOR DEL ESTADO EN OBRAS VIALES CONCESIONADAS.

Ricardo Cordero Vargas.

Estudio de Caso N° 36

MODERNIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ATENCIÓN A NIÑOS Y ADOLESCENTES EN VENEZUELA: EL CASO DE LAS REDES LOCALES DE PROTECCIÓN A LA INFANCIA Y ADOLESCENCIA.

Luzmari Martínez Reyes.

Estudio de Caso N° 37

CULTURA CIUDADANA: LA EXPERIENCIA DE SANTAFÉ DE BOGOTÁ (1995 - 1997).

Pablo Franky Méndez.

Estudio de Caso N° 38

POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN JUVENIL Y MERCADO DEL TRABAJO EN VENEZUELA (1990 - 1997).

Urby Pantoja Vásquez.

Estudio de Caso N° 39

LAS POLÍTICAS PÚBLICAS CONTRA LA CORRUPCIÓN COMO UN MODO DE CONSOLIDAR LOS PROCESOS DEMOCRÁTICOS: EL CASO ARGENTINO

Irma Miryam Monasterolo.

Estudio de Caso N° 40

EL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO EN CHILE: DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN Y PROPUESTA PARA MEJORAR SU GESTIÓN.

César Chanamé Zapata.

Estudio de Caso N° 41

REFORMA AL SISTEMA DE REMUNERACIONES DE LOS DOCENTES DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA EN BOLIVIA.

Teresa Reinaga Joffré.

Estudio de Caso N° 42

LA NEGOCIACIÓN DE LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA EN CHILE (1983 - 1989).

Justo Tovar Mendoza.

Publicados en 2000

Estudio de Caso N° 43
ANÁLISIS COMPARATIVO DEL FINANCIAMIENTO A LA EDUCACIÓN SUPERIOR, UNIVERSIDADES ESTATALES Y UNIVERSIDADES PRIVADAS CON APORTES 1981-1989 Y 1990-1998.

Julio Castro Sepúlveda.

Estudio de Caso N° 44
INDICADORES DE CALIDAD Y EFICIENCIA EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA: ALGUNAS PROPUESTAS PARA EL SISTEMA DE ACREDITACIÓN CHILENO.

Danae de los Ríos Escobar.

Estudio de Caso N° 45
POLÍTICAS DE COMPETITIVIDAD EN REGIONES A LA LUZ DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO CHILENA.

Jorge Menéndez Gallegos.

Estudio de Caso N° 46
ANÁLISIS DE LAS SEÑALES ECONÓMICAS EN LA INDUSTRIA ELÉCTRICA EN BOLIVIA.

Jorge Ríos Cueto.

Estudio de Caso N° 47
POTENCIALIDADES DE LA DESCENTRALIZACIÓN FISCAL EN VENEZUELA.

Edgar Rojas Calderón.

Estudio de Caso N° 48
ANÁLISIS DE LA REFORMA DE PENSIONES EN EL SALVADOR

Irma Lorena Dueñas Pacheco.

Estudio de Caso N° 49
EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA REGULATORIA DEL SECTOR HIDROCARBUROS EN BOLIVIA.

Tatiana Genuzio Patzi.

Estudio de Caso N° 50
PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL ESPACIO LOCAL: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA CIUDADANÍA EN CHILE.

Roberto Godoy Fuentes.

Estudio de Caso N° 51
GESTIÓN DE BILLETES EN EL BANCO CENTRAL.

John Vela Guimet.

Estudio de Caso N° 52
EL CRÉDITO COMO INSTRUMENTO PARA FINANCIAR EL ACCESO Y LA MANTENCIÓN DE ESTUDIANTES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE.

Juan Salamanca Velázquez.

Publicados en 2001

Estudio de Caso N° 53
EL NUEVO MODELO DE JUSTICIA PENAL ADOLESCENTE DE NICARAGUA.

Raquel del Carmen Aguirre.

Estudio de Caso N° 54
LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ.

Humberto Rosso Morales.

Estudio de Caso N° 55
EDUCACIÓN SUPERIOR EN NICARAGUA: ¿EFICIENCIA EN LA ASIGNACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DEL ESTADO?

Emilio Porta Pallais.

Estudio de Caso N° 56
SEGURO DE DESEMPLEO EN CHILE.

Juan Pablo Severin Concha.

Estudio de Caso N° 57
FORMACIÓN DOCENTE: CENTROS REGIONALES DE FORMACIÓN DE PROFESORES (CERP).

Juan Eduardo Serra Medaglia.

Estudio de Caso N° 58
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA. EL CASO CHILENO (1994 - 2000).

Álvaro Vicente Ramírez Alujas.

Estudio de Caso N° 59
CONTENCIÓN DE COSTOS EN MEDICAMENTOS: LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y EL CASO CHILENO.

Lucas Godoy Garraza.

Estudio de Caso N° 60
LA REFORMA CONSTITUCIONAL ECUATORIANA DE 1998: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GOBERNABILIDAD.

Fernando Pachano Ordóñez.

Publicados en 2002

Estudio de Caso N° 61
EL ENFOQUE DE GÉNERO DENTRO DEL PROGRAMA DE REFORMA DEL SERVICIO CIVIL NICARAGÜENSE: ANÁLISIS DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL.

María Andrea Salazar Mejía.

Estudio de Caso N° 62
REFORMA AL SISTEMA DE PENSIONES EN COSTA RICA: EVALUACIÓN DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN.

Cinthya Arguedas Gourzong.

Estudio de Caso N° 63
LA GESTIÓN DE LO PÚBLICO MÁS ALLÁ DE LO ESTATAL: EL CASO DEL FONDO DE RECONSTRUCCIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DEL EJE CAFETERO (FOREC) EN COLOMBIA.

Jorge Iván Cuervo Restrepo.

Estudio de Caso N° 64
INSERCIÓN LABORAL JUVENIL: ANÁLISIS DE VARIABLES RELEVANTES Y PERSPECTIVAS DE POLÍTICA.

Sergio Antonio Ibáñez Schuda.

Estudio de Caso Nº 65
LA DEMANDA POR JUSTICIA, UN PROBLEMA DE POLÍTICA PÚBLICA.
Rafael Mery Nieto.

Estudio de Caso Nº 66
ANÁLISIS DE IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN LA ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE EN EL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS DE CHILE.
Carlos René Martínez Calderón.

Estudio de Caso Nº 67
ESTRUCTURA DEL EMPLEO POR GÉNERO Y ANÁLISIS DE LA CONCENTRACIÓN DEL EMPLEO FEMENINO EN EL SECTOR TERCIARIO.
Paula Ximena Quintana Meléndez.

Estudio de Caso Nº 68
RENDIMIENTO ESCOLAR EN CHILE EN ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS Y PRIVADOS: ¿QUÉ NOS MUESTRA LA NUEVA EVIDENCIA?
Claudia Marcela Peña Barría.

Estudio de Caso Nº 69
DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES EXPLICATIVOS DE LOS RESULTADOS ESCOLARES DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL PERÚ.
José Carlos Chávez Cuentas.

Publicados en 2003

Estudio de Caso Nº 70
COSTA RICA: IMPORTANCIA Y PERSPECTIVAS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON CHILE.
Leonardo José Salas Quirós.

Estudio de Caso Nº 71
DIFERENCIAS SALARIALES ENTRE EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO DE CHILE EN LOS AÑOS 1990 Y 2000.
Paula Daniela Bustos Muñoz.

Estudio de Caso Nº 72
VIABILIDAD DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PÚBLICA EN BOLIVIA (1990 - 2001).
Juan Carlos Camacho Encinas.

Estudio de Caso Nº 73
LA POLÍTICA Y PROGRAMAS SOCIALES INTEGRALES DE SUPERACIÓN DE LA POBREZA: UN DESAFÍO A LA GESTIÓN PÚBLICA.
Valeria Andrea Sánchez de Buglio.

Estudio de Caso Nº 74
INCENTIVOS A ESCUELAS Y MAESTROS: LA EXPERIENCIA DEL "PLAN DE ESTÍMULOS A LA LABOR EDUCATIVA INSTITUCIONAL" EN EL SALVADOR.
Juan Carlos Rodríguez.

Estudio de Caso Nº 75
COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN CHILE. SU EVOLUCIÓN Y EFECTOS EN EL ÁMBITO ECONÓMICO 1990 - 2000.
Carmen Gloria Marambio Ortiz.

Publicados en 2004

Estudio de Caso Nº 76
POBLACIÓN PENAL Y MERCADO LABORAL: UN MODELO EMPÍRICO PARA EL PERÍODO 1982-2002 EN LA REGIÓN METROPOLITANA.
Antonio Frey Valdés.

Estudio de Caso Nº 77
LA PROMESA DE LAS COMPRAS PÚBLICAS ELECTRÓNICAS: EL CASO DE CHILECOMPRA (2000-2003).
Karen Angelika Hussmann.

Estudio de Caso Nº 78
UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE APOYO A LA GESTIÓN DE LAS CIUDADES CHILENAS.
Víctor Contreras Zavala.

Estudio de Caso Nº 79
AÑOS DE ESTUDIO Y SUPERACIÓN DE LA POBREZA EN NICARAGUA EL CASO DE LA RED DE PROTECCIÓN SOCIAL
José Ramón Laguna Torres.

Estudio de Caso Nº 80
LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN AMBIENTAL FRENTE A LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO. EL DESAFÍO DE LA REGIÓN DE O'HIGGINS.
Marlene Sepúlveda Cancino.

Estudio de Caso Nº 81
MUNICIPIOS EFECTIVOS EN EDUCACIÓN.
María Angélica Pavez García.

Publicados en 2005

Estudio de Caso Nº 82
EFECTOS EN LOS SECTORES AGROPECUARIOS Y AGROINDUSTRIAL CHILENO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE CHILE Y COSTA RICA.
Mauricio Reyes Reyes.

Estudio de Caso Nº 83
AUTONOMÍA DE LAS FINANZAS LOCALES EN PERÚ.
Mónica Tesalia Valcárcel Bustos.

Estudio de Caso Nº 84
INVESTIGACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS, UNA NECESIDAD URGENTE PARA CHILE: EL FONDO PARA EL ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN DE PROYECTOS.
María Elisa Ansoleaga Moreno.

Estudio de Caso Nº 85
LA LICITACIÓN DE DEFENSA PENAL PÚBLICA EN EL NUEVO PROCESO PENAL CHILENO.
Cristián Andrés Letelier Gálvez.

Estudio de Caso Nº 86
EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD DEL FOMENTO FORESTAL EN CHILE, PERÍODO 1996-2003.
Gerardo Andrés Valdebenito Rebolledo.

Estudio de Caso N° 87
¿SEGURIDAD SOCIAL PARA TODOS O UNOS POCOS?
Mariela Solange Torres Monroy.

Estudio de Caso N° 88
FACTORES CLAVES EN LA RELACIÓN INVESTIGACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS EN CHILE.
(Análisis del modelo matemático de licitación para Junaeb y el proyecto Fondef de estimación de riesgos y costos de reducción del arsénico en el aire para el diseño de una normativa)
Claudia Andrea Mardones Fuentes.

Publicados en 2006

Estudio de Caso N° 89
LOS DIÁLOGOS CIUDADANOS POR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN: UNA EXPERIENCIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GENERACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.
Pablo Iván Rupin Gutiérrez.

Estudio de Caso N° 90
IMPACTO DE LOS RECURSOS HIPC Y PNC EN LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES DE BOLIVIA.
José Luis Tangara Colque.

Estudio de Caso N° 91
DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO: REPRESENTACIONES DE LAS ÉLITES SOBRE LOS MECANISMOS Y POSIBLES IMPACTOS DE UNA POLÍTICA PÚBLICA DISTRIBUTIVA.
Elizabeth Rivera Gómez.

Estudio de Caso N° 92
INDICADORES DE CALIDAD Y EFICIENCIA DEL ESTADO.
Luis Antonio Riquelme Contreras.

Estudio de Caso N° 93
SECTOR INFORMAL EN HONDURAS: ANÁLISIS Y CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO A PARTIR DE LAS ENCUESTAS DE HOGARES.
David Ricardo Pineda Zelaya.

Estudio de Caso N° 94
BALANCE DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EN CHILE 1990-2005 "UNA MIRADA REGIONAL Y MUNICIPAL".
Cristian Marcelo Leyton Navarro.

Estudio de Caso N° 95
LAS TRANSFERENCIAS FISCALES Y EL GASTO PÚBLICO EN LA FEDERACIÓN BRASILEÑA: UN ANÁLISIS DE LA INEQUIDAD ESPACIAL EN EL ACCESO A BIENES SOCIALES Y TERRITORIALES.
Cristina Aziz Dos Santos.

Estudio de Caso N° 96
HACIA UNA NUEVA ETAPA EN LA GESTIÓN AMBIENTAL CHILENA: EL CASO CELCO.
Alejandra Contreras Altmann.

Publicados en 2007

Estudio de Caso N° 97
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA ENFRENTAR LOS RIESGOS DE DESASTRES NATURALES EN CHILE.
Antonia Bordas Coddou.

Estudio de Caso N° 98
DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROGRAMA CHILE BARRIO.
Claudio Martínez Villa.

Estudio de Caso N° 99
ADULTOS MAYORES EN LA FUERZA DEL TRABAJO: INSERCIÓN EN EL MERCADO LABORAL Y DETERMINANTES DE LA PARTICIPACIÓN.
Javiera Marfán Sánchez.

Estudio de Caso N° 100
EL SECTOR FORESTAL EN CHILE Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO.
Fernanda Solórzano Mangino.

Estudio de Caso N° 101
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL PROGRAMA DE FOMENTO - PROFO CORPORACIÓN DE FOMENTO PRODUCTIVO.
Marvin García Urbina.

Publicados en 2008

Estudio de Caso N° 102
ANÁLISIS CRÍTICO DE LA POLÍTICA DE CONCESIONES VIALES EN CHILE: BALANCE Y APRENDIZAJES.
Haidy Nevenka Blazevic Quiroz.

Estudio de Caso N° 103
ESTRATEGIAS PARA DETECTAR COLUSIÓN: LECCIONES PARA EL CASO CHILENO.
Elisa Echeverría Montúfar.

Estudio de Caso N° 104
GOBERNABILIDAD E INSTITUCIONES EN HAITÍ: UN ANÁLISIS EXPLORATORIO.
Jean Gardy Victor.

Estudio de Caso N° 105
HACIA UN MODELO SOSTENIBLE DE TURISMO COSTERO EN REPÚBLICA DOMINICANA: ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES.
Matías Bosch Carcuro.

Publicados en 2009

Estudio de Caso N° 106
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA AGCI.

Omar Herrera.

Estudio de Caso N° 107
EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS A TRAVÉS DEL SISTEMA INTEGRAL DE ATENCIÓN CIUDADANA.

Carola Córdova Manríquez.

Estudio de Caso N° 108
FAMILIAS ADOLESCENTES Y JÓVENES EN CHILE: CAMBIOS, ASINCRONÍAS E IMPACTOS EN SUS FORMAS DE INTEGRACIÓN SOCIAL.

Julieta Palma Palma.

Estudio de Caso N° 109
CORRESPONSABILIDAD ESTADO - SOCIEDAD CIVIL EN EL ÁMBITO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE INFANCIA EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL.

Carlos Andrade Guzmán.

Estudio de Caso N° 110
CONSECUENCIAS ECONÓMICAS DEL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA: DESAFÍOS PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.

Catalina de la Cruz Pincetti.

Publicados en 2010

Estudio de Caso N° 111
FACTORES DETERMINANTES PARA COMPLETAR EL PROCESO DE TRANSICIÓN DE UNA POLÍTICA DESDE LA FASE PREDECISIONAL A LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN. EL CASO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ZONA SECA, NICARAGUA.

Guillermo Incer Medina.

Estudio de Caso N° 112
DETERMINANTES DEL TRABAJO INFANTIL Y ADOLESCENTE EN NICARAGUA.

Wilber Bonilla Canda.

Estudio de Caso N° 113
IMPACTO DE LA CRISIS DE WALL STREET SOBRE LAS FINANZAS INTERGUBERNAMENTALES: EL ROL DE LAS TRANSFERENCIAS EN EL CASO BOLIVIA.

Karen Martínez Oña.

Publicados en 2011

Estudio de Caso N° 114
FACTORES QUE INCIDEN EN LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED) CHILENA Y EFECTOS DE ESTE PROCESO EN LAS EMPRESAS INVERSIONISTAS. ROL DEL ESTADO EN LA PROTECCIÓN DE LAS INVERSIONES. LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA.

Cristián Sánchez Solís.

Estudio de Caso N° 115
LAS PRÁCTICAS E INTERACCIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA Y LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS EN LA ESCUELA DE SAN RAFAEL.

José Carlos Sanabria Arias.

Estudio de Caso N° 116
DESAFÍOS PARA LA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA.

Catalina Delpiano Troncoso.

Estudio de Caso N° 117
ANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN FISCALIZADORA ADUANERA EN EL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS DE CHILE.

Alfonso Rojas Li.

Estudio de Caso N° 118
ARQUITECTURA PARA UN SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.

Javier Fuenzalida.

Estudio de Caso N° 119
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA NIÑOS Y ADOLESCENTES CON DISCAPACIDAD: PERSPECTIVA DESDE EL VÍNCULO PÚBLICO-PRIVADO.

María Cristina Cárdenas Espinoza.